المدير وضرورة التغيير نحو تحقيق الإدارة الفعالة للوقت

مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول: «**الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة**»

المنعقد بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، بجامعة سعد دحلب ــ البليدة.

أيام: 13/12 مـــاي 2010

الدكتور يرقي حسين

أستاذ محاضر

رئيس المجلس العلمي

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية

جوال محمد السعيد

باحث في إطار السنة الثانية ماجستير

فرع علوم التسيير، تخصص: إدارة الإعمال والتسويق

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

جامعة المدية

E-mail: irki.ho@hotmail.com / djoual@gmail.com

Tél: 00.213.776.320.501 / 00.213.774.622.131

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية إدارة الوقت بالنسبة للمدير المعاصر، وضرورة أن يتغير بجد لتحقيقها، وقد حاولنا من خلالها تحديد أهم متطلبات نجاح المدير في بيئة الأعمال الحالية، بالإضافة الخصائص الأساسية الوقت، ومفهوم إدارة الوقت وأسباب الاهتمام بها، كما أننا تناولنا فلسفة الإدارة الفعالة للوقت، وكيف يمكن للمدير تحقيق متطلباتها، وعوامل نجاح التغيير الذي يساعد المدير على الوصول إليها.

Abstract :

This study aims to highlight the importance of time management for the manager today, and the need to change to be achieved, we have tried from which to identify the requirements for the success of the Director in today's business environment, as well as the properties of time, and the concept of time management and the reasons for interest in them, as we covered the philosophy of effective management of time, and how Manager can access it, and success factors of change that leads to achievement it.

تمهيد:

كل شيء متغير والثابت الوحيد في بيئة الأعمال المعاصرة هو التغيير، هذا الأمر حقيقة أثبتها واقع عمل المنظمات، فاليوم المنظمة التي لا تستطيع التكيف مع التغيير لا يمكنها تحقيق البقاء والاستمرار، والمنظمة الناجحة هي التي تصنع التغيير وتبادر إلى إحلاله وتحقيق متطلباته.

إن صناعة التغيير ومواجهته والتكيف معه يتطلب ممارسة إدارية فعالة، وهنا تظهر أهمية المدير ودوره الكبير داخل المنظمات، ولن نبالغ إذا قلنا أن سبب نجاح المنظمات الرائدة – بل وحتى الدول المتقدمة– يرجع إلى طبقة مسؤوليها ومديريها الذين أحسنوا استغلال مواردها وتنظيم عملها وخلقوا التحدي والحافز لدى الأفراد، فأبدعوا هم ومن معهم فكان النجاح والتفوق حليفهم.

يقول **بيتر دروكر:** «إن إدارة الوقت تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة الآخرين» نعم إن السمة المشتركة بين المديرين الفعالين هي الاهتمام الكبير بالوقت والسعي الجاد نحو استغلاله بكافة الطرق والأساليب المساعدة على ذلك، فالمدير الذي لا يهتم بالوقت لن يحقق أي شيء خلاله وبالتالي سيكون الفشل نتاجه حتما، وعليه فالمطلوب من المدير المعاصر أن يتعلم إدارة الوقت ويسعى بجد إلى تطبيقها وهذا أمر ضروري في بيئة الأعمال المعاصرة.

انطلاقا مما سبق جاءت مداخلتنا هذه لمحاولة الإجابة على الإشكالية الآتية:

كيف يمكن للمدير إحداث التغيير المناسب للوصول إلى إدارة فعالة للوقت؟

ومن خلال محاولة الإجابة على هذه الإشكالية فإننا نهدف إلى تحقيق ما يلي:

- محاولة إبراز أهمية الوقت لدى المدير المعاصر،
- محاولة التطرق إلى الإطار المفاهيمي لإدارة الوقت،
- محاولة إيضاح الفلسفة الأساسية للإدارة الفعالة للوقت،
- محاولة إبراز أهم معالم التغيير المساعد على تحقيق المدير للإدارة الفعالة للوقت.

I. أهمية الوقت لدى المدير المعاصر

يعتبر المدير مركز اتخاذ القرار في المنظمة والموجه الأساسي لمواردها، وبالتالي فنجاحها يتوقف أساسا على مدى قدرة مديريها على التكيف مع متطلبات بيئة الأعمال المعاصرة. إن المدير مهما كان

موقعة مطالب بتحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد، وهذا الأمر يتطلب منه جهدا واعيا وإدراكا بالغا لأهمية عمله والمتطلبات الأساسية لتحقيق النجاح فيه.

أولاـ المتطلبات الأساسية لنجاح المدير المعاصر: توصف بيئة الأعمال الحالية بالتعقد والتغير المستمر، الأمر الذي يجعل من تحقيق النجاح الإداري فيها أمرا في غاية الصعوبة، فلا يكفي أن يدرس الفرد الإدارة أو يمارسها ليكون مديرا فعالا، بل يجب عليه بالإضافة إلى ذلك أن يتمتع بخصائص وسمات معينة تمكنه من تطبيق مهاراته وقدراته المختلفة للقيام بأدواره، وتنطبق هذه الخصائص على أي مدير مهما كان عمره، جنسه، ومهما كانت طبيعة عمل المنظمة التي يعمل لديها، حجمها، وثقافتها. وأهم هذه الخصائص هي:[1]

ــ يوفر اتجاهات ومسارات واضحة من خلال سعيه لوضع أهداف ومعايير أداء محددة للأفراد، كما يجب عليه أن يتيح لهم فرصة المشاركة في وضع هذه الأهداف لا أن يمليها عليهم، وأن يكون تفويضه للسلطة واضحا، وأن يسعى لتمكين العمال قدر ما يستطيع لإعدادهم لتحمل المسؤولية لاحقا.

ــ يشجع الاتصال المفتوح لتبادل الملاحظات والمعلومات مع كل الأفراد من أجل الخروج بقرارات مرضية للجميع، كما يجب أن يكون نزيها وصادقا ومباشرا في تعامله مع الناس، إذ تشير عديد من الدراسات أن الأفراد يميلون للعمل مع من ينال تقديرهم واحترامهم، وأن يحرص على تطوير مناخ من الصراحة والثقة بينه وبين العمال.

ــ يرشد الأفراد ويساعدهم على فهم العمل ومتطلباته، من خلال عمله بصورة بناءة وهادفة لتصويب مشكلات وأخطاء الأداء لديهم.

ــ يعترف بموضوعية الانجاز، حيث يجب عليه أن يثنى على العامل المتفوق والمتميز أكثر من انتقاده له بسبب أخطائه، كما يجب عليه أن يسعى لربط العوائد المادية بمستويات الأداء، لا أن يمنحها على أساس الأقدمية أو العلاقات الشخصية.

ــ يمارس نظام الرقابة المتكامل بأنواعها القبلية والمتزامنة والبعدية، كما يجب عليه أن يتابع المشاكل ويهتم بها في بيئتها من خلال تزويد العاملين ذو العلاقة بها بالتغذية الرجعية للتنسيق معهم في كيفية حلها والقضاء عليها.

ـــ يهتم باختيار العاملين المناسبين الذين تتوفر لديهم المهارة والقدرة اللازمة لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة، وهذا عن طريق تبني نظم استقطاب واختيار فعالة مبنية على المصداقية والنزاهة لا على المحسوبية والعلاقات الشخصية.

ـــ يتفهم الانعكاسات المالية لقراراته، وهذه صفة جد مهمة يجب أن يتحلى بها المديرون وخصوصا الذين لا يتولون مسؤولية مباشرة على تحقيق الأرباح كمديري الموارد البشرية، الأبحاث والتطوير...الخ.

ـــ واع ومدرك بمسؤولية المنظمة الأخلاقية والاجتماعية أمام بيئتها والمجتمع الذي تعمل فيه، حيث يجب عليه أن يسعى لأن تكون قراراته محققة لأهداف منظمته بدون أن يكون لها انعكاس سلبي على المجتمع، وذلك باعتبار المنظمة حلقة بناء فيه لا مصدر هدم.

ـــ يشجع على الإبداع والابتكار، وهذه خاصية جد مهمة لتحقيق التميز في ظل المنافسة الشديدة، إذ يجب على المدير أن يبحث عن الأفكار الجديدة ويحللها مهما كان مصدرها ليرى مدى قدرتها على دفع منظمته نحو الريادة، وهذا لا يكون إلا من خلال تمتعه بقدر من المخاطرة، وتحليه بروح التغيير والسعي الدائم نحو الأفضل والجديد.

بالإضافة إلى ما سبق يرى **بيتر دروكر** أن أساس نجاح المدير في بيئة الأعمال الحالية يكمن في مدى إدراكه لأهمية الوقت كثروة أساسية وجب عليه إدارتها واستغلالها بأفضل الطرق وأحسن الأساليب[2]. فالوقت كمورد يتميز عن باقي الموارد بعدم إمكانية شرائه أو استئجاره أو إحلاله عكس باقي الموارد الأخرى[3] ، الأمر الذي أدى إلى انتقال مركز الثقل في عمل المنظمات من الآلات إلى الوقت وإدارته، حيث يقول **لويس ميمفورد** في هذا الصدد: «إن الساعة وليست الآلة هي التي أصبحت مفتاح التقدم الصناعي اليوم»[4]. وانطلاقا من هذا فالمدير الفعال مهما كان موقعه مطالب بالتركيز على توجيه كافة الجهود لمحاولة تحقيق الإدارة الفعالة لوقته ووقت العاملين معه بما يسهم في إكساب منظمته مزايا تنافسية تدعم نموها وسعيها نحو التميز.

ثانيا– الخصائص الأساسية للوقت: إن كيفية استغلال الوقت أصبحت اليوم المعيار الأساسي للحكم على نجاح الإدارة داخل جل المنظمات، وفي هذا الصدد يقول **فرانسيس بيكون:** «الوقت مقياس الإدارة، كما هي النقود مقياس للسلع والبضائع»[5]. فالإدارة تسعى إلى تنسيق الجهود لاستغلال الموارد المتاحة بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة في حدود الوقت المتاح، وعليه فالعمل الإداري محكوم بالوقت، ولا

فائدة من تحقيق الأهداف إذا تجاوزت ما هو مسموح لها من وقت. لذا فالمدير مجبر على توخي الحذر في التعامل مع الوقت، وهذا لا يكون إلا من خلال فهمه واستشعار أهميته والاستعداد التام لاستغلاله بأكبر كفاءة وفعالية ممكنة.

ولإبراز مكانة الوقت لدى المدير المعاصر يجب التطرق إلى أهم خصائصه، والتي نلخصها على النحو الآتي:[6]

ـ إن الوقت متاح للجميع في نفس اللحظة وبنفس الكمية والحجم، وهو مشاع دون تخصيص لجميع الأفراد، ويحق لكل واحد منهم استخدامه وفقا لمطلق إرادته وكامل اختياره دون أي قيد وشرط.

ـ إن الوقت قابل للاستغلال والاستثمار بدون حدود، لأنه ببساطة القرين الدائم للحياة، بل هو الحياة في حد ذاتها، وفي هذا يقول **الحسن البنا:** «الوقت هو الحياة، فما حياة الإنسان إلا الوقت الذي يقضيه من ساعة الميلاد إلى ساعة الوفاة»[7]. وبالتالي فمن غير المعقول أن يدعي أي فرد عدم قدرته على استغلال الوقت المتاح له لوجود عوائق تحول دون ذلك.

ـ إن الوقت غير قابل للادخار أو الاكتناز أو التخزين، لأن الزمن لا يتوقف ولا يتردد، بل إنه دائم الاستمرار سواء شئنا أم أبينا، فهو ليس آلة نقوم بتشغيلها أو إيقافها عندما نرغب ونريد، وكل ما علينا فعله هو أن نقضيه ونسعى للاستفادة القصوى منه.

ـ إن الوقت غير قابل للاستعادة أو الاسترجاع مرة أخرى، كما لا يمكن إحلاله بأصل آخر، كما لا يمكن إيجاده مجددا، وما يضيع منه دون استغلال سيصعب بل يستحيل تعويضه لاحقا، وفي هذا الصدد يقول **روبرت رايد جراف:** «الحقيقة المرة أن يوم الغد بكامله لا يساوي عشر دقائق من يومنا هذا»[8]. كما أن الوقت لا يمكن اختراعه فهو موجود ومخلوق منذ الأزل، وهو قديم وحديث لأنه يحتوي الماضي والحاضر والمستقبل في تكتل كلي متكامل ومندمج معا.

ـ إن الوقت يمضي ويسير بنفس السرعة المحددة والمعلومة لدى كافة الناس، بشكل ثابت ومتوازن ومنتظم، لا يزيد ولا ينقص، ولا يصيبه أي تغيير، فالسنة: 12 شهرا، والشهر: 4 أسابيع، والأسبوع: 7 أيام، واليوم: 24 ساعة، والساعة: 60 دقيقة، والدقيقة: 60 ثانية...الخ.

ـ إن الوقت لا يمكن تصنيعه أو إنتاجه، كما لا يمكن إتاحته أكثر مما هو متاح فعلا، كما لا يمكن شراؤه أو استئجاره أو الحصول على مزيد منه من أي مصدر من المصادر.

إن الوقت انطلاقا من خصائصه يعد من أهم الموارد على الإطلاق لأنه وعاء لكل عمل، الأمر الذي يجعله رأس المال الحقيقي لكل فرد أو منظمة أو مجتمع، وهو ليس من ذهب كما يقول المثل الشائع، بل هو أغلى منه ومن كل جوهر نفيس.[9]

انطلاقا مما سبق نستنتج أن المنظمة الساعية لتحقيق النجاح والتميز لابد لها أن ترى في الوقت المورد الأساسي والأهم لها، باعتبار فعالية إدارته واستغلاله يعد الأداة الرئيسية التي تمكنها من حيازة مزايا تنافسية وإدامتها في بيئة الأعمال الحالية، وفي هذا الصدد يقول كل من **جورج ستاك وتوماس هاوت:** «إن الوقت هو السلاح السري في مجال الأعمال، حيث أن المميزات الكامنة في الاستجابة الوقتية تؤدي إلى توفير كل الظروف الأساسية لخلق الميزة التنافسية في بيئة الأعمال الحالية»[10]. وعليه فالمدير باعتباره مركز اتخاذ القرار داخل المنظمة عليه أن يدرك ويتعلم إدارة الوقت قبل كل شيء آخر، وهذا هو التحدي الذي يواجه المدير المعاصر في أيامنا هذه.

II. ماهية إدارة الوقت

تسعى كل منظمة إلى استغلال مواردها بشكل فعال وذلك بهدف النمو، البقاء والاستمرار، والوقت من أهم هذه الموارد، فرغم أنه متاح للجميع بالقدر نفسه، إلا أنهم يختلفون في كيفية استغلاله والتعامل معه، وهذا يرجع بالأساس لتعدد الرؤى حول إدارة الوقت، هذا المصطلح الذي كثر الكلام عنه في بيئة الأعمال الحالية، وتعددت المفاهيم المرتبطة به.

أولاـ مفهوم إدارة الوقت: تعتبر إدارة الوقت من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي اتفق جميع الباحثين على أهميتها في بيئة الأعمال الحالية، لكنهم اختلفوا في تعريفها، فحسب **محمد الصيرفي** فإن إدارة الوقت تعني: «عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الوقت، بما يمكن المدير والعاملين من اختيار الشيء الصحيح المراد عمله، والقيام بأعمال كثيرة في نفس الوقت»[11]. أما حسب **ماسي** فإن إدارة الوقت تعرف بأنها: «فن ترشيد استخدام وقت المدير من خلال وضع الأهداف وتحديد مضيعات الوقت ووضع الأولويات واستخدام الأساليب الإدارية لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية».[12] أما **فيرنر** فيعرف إدارة الوقت على أنها: «عملية مستمرة من التخطيط والتنظيم والتقويم المستمر لكل النشاطات التي يقوم بها المدير خلال فترة زمنية محددة، تهدف إلى توظيف الوقت المتاح واستخدامه للوصول إلى تحقيق الأهداف بفعالية».[13]

إن الوقت كما يقول **ماكينزي** هو العنصر الأكثر تصلبا والأقل مرونة في الوجود[14]، ومحاولة إدارته لا تأتي من منطلق تغييره أو تعديله أو تطويره، بل من منطلق كيفية إستغلاله بشكل فعال، وكذا تقليل الوقت الضائع منه هدرا دون أي فائدة أو إنتاج[15]. وبناء على هذا الأساس دعا **هولمستروم** المدير إلى الكفاح من أجل استغلال الوقت، وإلى ضرورة إعلان الحرب على الفوضى، من خلال اعتماد منهجية تنظيمية ذات خصائص إرشادية لإدارة الوقت وإنجاز المهام المؤجلة وجدولة العمل له وللعاملين معه[16]. وكتعريف إجرائي لإدارة الوقت نعتمده في هذه الدراسة يمكن القول أنها: «علم وفن يستخدمه المدير من أجل الاستغلال الفعال لوقته ووقت العاملين معه، معتمدا في ذلك على منهجية إدارية مستمرة تقوم على التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الوقت ومختلف مضيعاته التي تحول دون الاستفادة منه» .

وانطلاقا من هذا التعريف، ومن مجموع التعاريف السابقة فإننا نستنتج ما يلي:

ــ إدارة الوقت علم لأن لها مبادئ وقواعد ونظريات وأساليب خاصة في حساب الوقت والتحكم فيه، يمكن تعلمها والاستفادة منها، كشبكة بيرت مثلا، دراسة الحركة والزمن...الخ.

ــ إدارة الوقت فن لأنها تعتمد على المهارة والخبرة والتجربة، مما يجعلها تختلف من مدير إلى آخر.

ــ إدارة الوقت عملية مستمرة ومتكاملة تجمع بين التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة على الوقت.

ــ إدارة الوقت عمليه هادفة تسعى إلى تحقيق الاستخدام الفعال للوقت داخل المنظمة.

إن إدارة الوقت للوهلة الأولى تبدو فكرة بسيطة، لكن هذا لا يجعل تنفيذها والإلتزام بها أمرا سهلا، وفي هذا الصدد يقول **وول روجرز:** «إن مجرد كونها منطقا بسيطا، لا يجعل من تطبيقها أمرًا سهلا»[17]، لذلك فالمدير ليس مطالبا بإدراك أهمية الوقت فقط، بل يجب عليه السعي نحو إستغلاله باستخدام مختلف الأساليب والتقنيات المتاحة لتفعيل دوره أكثر في إدارة الوقت.

ثانياــ أسباب الاهتمام بإدارة الوقت: رغم أن إدارة الوقت كانت دائما أمرا مهما إلا أن الملاحظ أن أهميتها بلغت الذروة في السنوات الأخيرة، فمنذ عقود لم تكن الدراسات حولها تتعدى بعض المقالات المنشورة بين الحين والآخر، لكن في العشرين سنة الأخيرة صدرت مئات من الكتب المتخصصة في هذا الموضوع، وصارت تعقد الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية في إدارة الوقت، حتى صارت اليوم مهارة إدارة الوقت أحد السمات الرئيسية للمدير الناجح، وفي هذا الصد يقول **بيتر دروكر:** «ربما الشيء الوحيد الذي يميز المدير الفعال عن غيره كونه معتنيا بوقته وسعيا بجد للاستفادة منه»[18].

والسؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا زاد الاهتمام بإدارة الوقت مؤخرًا؟ وللإجابة على هذا السؤال حاول كل من **ميريلن ودوناند** تقديم بعض الأسباب الشارحة لذلك، والتي جاءت كما يلي:[19]

1ــ تزايد التوقعات عن ما يمكن أن ينجزه المدير والعاملون داخل المنظمات بشكل سنوي، ففي كل عام تنتظر المنظمة إنجازا أكبر من موظفيها مقارنة بالعام الماضي، وبالأخص من طبقة المديرين على اختلاف مستوياتهم باعتبارهم مركز اتخاذ القرار ومحرك باقي الموارد الأخرى، ومن النادر أن نجد منظمة تتوقع مستوى إنجازا أقل أو مساوي للعام الماضي من عمالها، وذلك لكون النمو أصبح هدفا منشود من قبل جميع المنظمات، والنمو لا يكون إلا بالتطور سنة بعد سنة.

2ــ تعقد مناخ الأعمال، فالبيئة التي كانت تعمل فيها المنظمات سابقا تتسم بالجمود والثبات، أما حاليا أصبحت بيئة الأعمال تتميز بالتعقد وبتعدد عواملها التي تؤثر على عمل المنظمات، فبرامج البيئة والمسؤولية الاجتماعية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة والمنافسة الشديدة...الخ، كلها أمور أصبحت مفروضة على المدير، ومن أجل أن يوفق بينها لا بد له من إدارة وقته بشكل فعال، والتخلص من الأعمال الروتينية، والالتفات أكثر إلى البيئة الخارجية وكيفية إدماج منظمته فيها للاستفادة منها.

3ــ ارتفاع معدلات التغيير، وفي هذا الصدد يقول **آلفن توفل** في كتابه "صدمة المستقبل": «لكل فرد القدرة على مواكبة التغيير بمعدل معين، وعندما يزداد التغيير بكمية أكبر من قدرة الفرد على مواكبته، تظهر العديد من المشكلات، والتي يبدو أن معظمها يدور حول مسألة الوقت». فعلا إن التغيير أصبح سمة العصر، وكما يقال لا شيء ثابت في أيامنا هذه إلا التغيير، فالمدير مجبر على إحداث التغيير والتكيف معه، إما للبقاء أو للتميز، وهذا ما يتطلب منه مراعاة الوقت والكيفية المناسبة، وبذلك تصبح إدارة الوقت أمرا في غاية الأهمية.

إن هذه العوامل وغيرها أدت إلى زيادة اهتمام المنظمات بإدارة الوقت، إذ لم يعد لديها مزيد من الوقت لإنجاز ما كان يمكن أن تنجزه منذ عشرين عاما، فبناء الأهداف ومحاولة تحقيقها أصبح أمرا في غاية الصعوبة، وذلك لأن الفرص على قلتها إن لم تستغلها المنظمة في وقتها ضاعت وتحولت إلى تهديد لأن المنافس سيستغلها. وبالتالي فالمدير أصبح مجبرا أكثر من أي وقت مضى على أن يفكر في ماذا يعني الوقت، وكيف يمكن أن يستخدمه بشكل أفضل.

ثالثاــ مدرسة إدارة الوقت وأهم إسهاماتها: عرف النصف الثاني من القرن الماضي ثورة إدارية كبيرة، من أبرز محاورها زيادة الاهتمام بالوقت وإدارته داخل المنظمات باعتبار أنه المورد الأبرز

الذي تمتلكه، فظهرت بذلك مدرسة إدارية خاصة بالوقت سميت بمدرسة إدارة الوقت، والتي تطورت وتفرعت عنها نظريات ومدارس تابعة لها. ويمكن القول أن البداية الحقيقة لظهور هذه المدرسة في الفكر الإداري كان من خلال مجموعة من الأعمال الرائدة التي كانت بمثابة حجر الأساس في بنائها، من أهمها:

ـ في سنة 1958 أصدر **جيمس ماكاي** الذي يعتبر من أبرز رواد هذه المدرسة كتابه "إدارة الوقت"، الذي تكلم من خلاله بإسهاب عن الوقت وكيفية إدارته والتعامل الايجابي معه داخل المنظمات، ومن أبرز ما جاء فيه العبارة الشهيرة التي مازالت تردد إلى حد الآن التي خاطب فيها المدير قائلا: «إذا كنت تشعر بضيق في الوقت أثناء عملك فإن مهاراتك الإدارية تتجه نحو العدم »[20].

ـ في سنة 1966 أصدر **بيتر دروكر** الذي يعد بدوره من أهم رواد مدرسة إدارة الوقت كتابه "المدير الفعال"، الذي حاول من خلاله إعطاء تصور عن كيفية تفعيل دور المدير في إدارة وقته ووقت العاملين معه، ومن أهم ما جاء فيه قوله: «أثناء تعاملي مع عدد كبير من الإداريين فإنني وجدت أنه من النادر أن تجد مدير يتحكم في أكثر من 25% من وقته»، وهذا ما يثبت أن تعلم مهارات إدارة الوقت أصبح ضرورة ملحة للمدير المعاصر إذا أراد النجاح.[21]

ـ في سنة 1967 قامت الباحثة **روز ماري ستيوارت** بدراسة شهيرة عنوانها: "المديرون ووظائفهم"، ركزت من خلالها على الكيفية التي يقضي بها المدير البريطاني وقت عمله الرسمي، وتوصلت من خلالها أنه يوزع وقته كالآتي: 42% في الحوارات الغير رسمية، 35% للمهام الورقية، 7% في أعمال اللجان والاجتماعات المخطط لها مسبقا، 6% في الاتصالات الهاتفية، 6% للزيارات المفاجئة، 4% كمقابلات خاصة. كما توصلت إلى أن المدير يقضي 75% من أصل وقت عمله الرسمي في العمل داخل المنظمة، والوقت الباقي أي 25% من وقت عمله يكون للعمل خارج المنظمة.[22]

بعد هذه الدراسات زاد الاهتمام بموضوع إدارة الوقت بشكل ملحوظ على صعيد إدارة الأعمال والإدارة العامة على حد سواء، وبدأت تظهر الكثير من الدراسات والبحوث والمقالات والكتب التي أثرت مدرسة إدارة الوقت، وقد كان للتطورات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أثرها الكبير في تنامي الإهتمام بهذا الموضوع، فظهرت إسهامات عديدة منها: ما جاء به **تيد وماكينزي** في كتابهما: "إدارة الوقت" الصادر سنة 1971، كتاب **أليك ماكينزي** الذي جاء بعنوان: "مصيدة الوقت" الصادر سنة 1972، كتاب **ويبر** الذي جاء بعنوان "الوقت والإدارة" الصادر سنة 1972، دراسة **مورانو** التي جاءت

بعنوان: "إدارة وقت المدير التنفيذي" الصادرة سنة 1972، دراسة **هاريسون** التي جاءت بعنوان: "الإدارة وإدارة الوقت" الصادرة سنة 1978.[23]

تلي الدراسات السابقة أعمال أخرى رائدة سعت إلى تعميق الاهتمام أكثر بموضوع إدارة الوقت باعتباره مهارة أساسية للمدير المعاصر في بيئة الأعمال الحالية، نذكر من بينها ما يلي:[24]

كتاب **أوستن** الذي جاء بعنوان: "الوقت هو الأساس" الصادر سنة 1979، كتاب **كارك** الذي جاء بعنوان: "احصل على النتائج من خلال إدارة الوقت" الصادر سنة 1979، كتاب **فيرون** الذي جاء بعنوان: "الإدارة الناجحة للوقت" الصادر سنة 1980، كتاب **روبرت** الذي جاء بعنوان: "في الوقت المحدد" الصادر سنة 1981، دراسة **معهد الكسندر هاميلتون** التي جاءت بعنوان: "الرقابة على الوقت" الصادرة سنة 1984، كتاب **دوقلاس وآخرون** الذي جاء بعنوان: "إدارة وقتك، إدارة عملك، إدارة ذاتك" الصادر سنة 1984، كتاب **كوبر** "كيف تحصل على أفضل النتائج في وقت قليل" الصادر سنة 1986...الخ.

أما في العالم العربي فيلاحظ أنه كان هناك تأخر كبير في الإهتمام بموضوع إدارة الوقت، وذلك حتى ثمانينات القرن الماضي أين بدأت أول الدراسات حول هذا الموضوع بالظهور، والتي نذكر منها: دراسة **شاكر عصفور** التي قام بها سنة 1980 على عينة من المؤسسات الحكومية في المملكة العربية السعودية، والتي جاءت تحت عنوان: "إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية"، ودراسة **ربحي حسن** في سنة 1982 التي جاءت تحت عنوان: "التخطيط لإدارة الوقت"، دراسة **قاسم القريوتي** في سنة 1985 التي جاءت تحت عنوان: "إدارة الوقت"، الدراسة التي قام بها **المركز القومي للاستشارات والتطوير الإداري** ببغداد سنة 1985 برئاسة **فايزة عبد الله** والتي جاءت تحت عنوان: "كفاءة استثمار وقت العاملين في مؤسسات الدولة"، الدراسة التي قام بها **عامر الكبيسي وآخرون** سنة 1989 والتي جاءت بعنوان: "الهدر في الوقت الرسمي للموظفين". أما الكتب العربية المتخصصة في إدارة الوقت فيمكن أن نرجع بداياتها إلى الكتاب الذي قدمه **محمد ظاهر وتر** سنة 1985 والذي جاء بعنوان: "دور الزمن في الإدارة"، الكتاب الذي أصدره **سهيل فهد سلامة** سنة 1988 والذي يحمل عنوان: "إدارة الوقت: منهج متطور للنجاح".

لكن الملاحظ أنه في العقد الأخير من القرن الماضي وبداية القرن الحالي صارت إدارة الوقت قضية إدارية على قدر كبير من الأهمية، وأصبحت تعقد لها الندوات والدورات التدريبية المختلفة

لتنمية مهارات المديرين والأفراد على أساليبها، فكثرت بذلك الدراسات فيها سواء في العالم الغربي أو العربي بشكل يصعب معه حصرها، بل وتفرعت إلى جزئيات تابعة لها لتتكرس القناعة التي مفادها أن إدارة الوقت هي المهارة الأساسية للمدير المعاصر وعليه أن يمارسها بعلمه وموهبته وأن يسعى ويحث الآخرين على الالتزام بها.

III. الإدارة الفعالة للوقت

إن استغلال الوقت وتحقيق الإدارة الفعالة له يعد من بين المهام الأساسية للمدير المعاصر، لكن السؤال الذي يطرح نفسه هو: ما هي فلسفة الإدارة الفعالة للوقت، وكيف يمكن تحقيقها؟ و بصغة أخرى إذا كان التغيير نحو تحقيق إدارة فعالة للوقت مسألة ضرورية بالنسبة للمدير المعاصر، فالسؤال المطروح هو: ما هي متطلبات هذا التغيير، وكيف يمكن تحقيقه؟

أولاــ فلسفة الإدارة الفعالة للوقت: إن الوقت المتاح أمام المدير محدد بمقدار عدد ساعات العمل الرسمية في اليوم ولا يستطيع زيادته مهما فعل، لأنه ببساطة لا يباع ولا يستأجر، كما أن الأعمال المرتبط أدائها بالمدير كثيرة ومتعددة[25]، وعليه فالسؤال الذي يطرح نفسه هو كيف يستطيع المدير أن يكون فعالا في استخدامه للوقت المتاح؟ أو بصغة أخرى كيف يمكن للمدير أن يوّفق ما بين ندرة الوقت وعدم قابليته للزيادة مع أعماله المتعددة والمتجددة؟

مشهد قد تصادفه في العديد من المنظمات، مدير منكب على العمل، مكتبه مليء بالوثائق والملفات المطلوب منه معالجتها، لديه عديد من المواعيد والاجتماعات تنتظره وهو حائر كيف يوفق بينها، وبالمقابل تجد أن مرؤوسيه يعانون من الفراغ في مكاتبهم، بل وحتى يملؤون وقت عملهم بأشياء لا تمس للعمل بأي صلة تذكر، كقراءة الجرائد والمجلات، الثرثرة...الخ. وموقف آخر نصادفه كثيرا وهو عمل المدير لساعات متأخرة، أو قد تجده يغادر مكتبه بعد انتهاء فترة العمل ومعه في حقيبته كومة من الملفات يسعى للعمل علي معالجتها في البيت، وهو بذلك يقضي على وقته الشخصي، مما ينعكس سلبا على معنوياته وعلاقته بالآخرين من حوله خارج العمل.

إن الأنماط السابقة من المديرين تعاني من مشكل كبير، فهم يعملون أكثر من الوقت اللازم لكنهم يعانون من عدم توفر الوقت اللازم لإتمام العمل. وفي دراسة أجريت على 500 مدير عربي يعملون في مؤسسات مختلفة، تمت خلال ثلاث سنوات متتابعة، وانطلقت من سؤال محوري مفاده: هل تملك

الوقت الكافي لإنجاز عملك؟ وإذا كانت الإجابة (لا)، ما هو تقديرك لنسبة الزيادة التي تحتاج إليها لانجاز عملك. وقد كانت الإجابات على النحو الآتي: [26]

ـ 2.5% من الإجابات كان لديهم مزيد من الوقت وفائض لا يدرون ماذا يفعلون فيه.

ـ 10% لديهم الوقت الكافي ولا يحتاجون إلى مزيد منه.

ـ 20% لا يملكون الوقت الكافي ويرغبون في زيادة منه تتراوح بين 10% إلى 25%.

ـ 50% لا يملكون الوقت الكافي ويرغبون في زيادة منه تتراوح بين 25% إلى 50%.

ـ 17.5% لا يملكون الوقت الكافي ويرغبون في زيادة منه تتراوح بين 50% إلى 100%.

إن النتائج السابقة تبين أن أغلب المديرين العرب يعملون في ظل اعتقاد مفاده أنهم لا يجدون الوقت الكافي لإتمام العمل، وللقضاء على ذلك تجدهم يلجؤون إلى العمل بشكل أسرع، ولكن هذا الحل قد يترتب عليه كثير من المشكلات، أهمها وقوع المدير في الخطأ لأن الوقت المخصص للتفكير والتخطيط يصبح قليلا بالنسبة له إن لم نقل معدوما. كما قد يلجأ المدير هنا إلى العمل لوقت طويل إعتقادا منه أن ذلك سيساعده على تحقيق الأهداف، لكنه لا يدرك أن العمل لا ينتهي، وأنه بهذا الأسلوب يهدر وقته وجهده دون استفادة كبيرة[27]. إن الغالبية من هؤلاء المديرين تجدهم يعيشون حياة وظيفية يسودها الإحباط والقلق الدائم، لأنهم ببساطة يسعون لعمل كل شيء لوحدهم. والسؤال المطروح هو: هل أن المشكلة هنا في الوقت أم في المدير؟ والأكيد أنها ليست في الوقت لأنه متاح للجميع بنفس القدر وبدون استثناء، وعليه فالمشكلة إذن تكمن في المدير وطريقة تفكيره، لأنه ببساطة غير فعال في إدارته للوقت.

إن العبرة ليست في إنفاق الوقت، بل تكمن في حسن استثماره، والمدير الفعال كما يقول **ماكينزي:** «ليس الذي يعمل بجهد أكثر، بل الذي يعمل بذكاء أكبر»[28]. ونقطة البداية في اتجاه المدير نحو إدارة الوقت بفعالية هي أن يسأل نفسه: هل أقوم بفعل الأشياء بطريقة صحيحة؟ فإذا كانت إجابته بنعم، فهذا يعني أنه كفء في إدارته للوقت، لكن هذا وإن كان أساسي –الكفاءة– فهو غير كافي، فمن الممكن أن يكون المدير يقوم بتنفيذ الأشياء بطريقة صحيحة، لكن هذه الأشياء ليست مهمة، وفيها هدر للوقت، أو بمعنى آخر ما يترتب عليها من عوائد لا يوازي ما ينفق عليها من وقت[29]. والأجدر إذن أن يكون السؤال الذي تتحدد من خلاله فعالية المدير في إدارة الوقت هو: هل أقوم بفعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة؟ وإن كانت الإجابة بنعم، فهذا يعني أن المدير فعال في إدارته للوقت[30]. إذن

فالمطلوب هو الفعالية إي قيام المدير بإنفاق وقته على عمل الأشياء المهمة التي تسهم في نمو المنظمة بالطريقة المثلى، وترك الأشياء الثانوية لمن هم حوله للقيام بها عن طريق تفعيل آليات التفويض، وبذلك يكون قد أرسى دعائم النجاح في إدارة الوقت.

خلاصة القول إن المدير الفعال في إدارة الوقت ليس ذلك الشخص المنضبط في الوقت، ولا الذي يعمل أكثر، بل هو ذلك الشخص الذي يدرك أنه لا يستطيع أن يعمل كل شيء لوحده، بحيث يكون العمل وفق الأولويات ومن خلال الآخرين بواسطة التفويض منهجا وطبيعة ثابتة عنده، إنه ذلك الشخص الذي يدرك أن المديرين بالرغم من تساوي الوقت المتاح لهم، فإن الفعال منهم هو الذي يستطيع أن يحصل في ساعات العمل المقررة أكثر مما يحصل عليه الآخرون. وبالتالي فإن المسألة المهمة تكمن في أنه لا يمكن للمدير الحصول على كمية إضافية من الوقت، لكن بإمكانه تطوير نوعية هذا الوقت وحسن إستغلاله من خلال التركيز على المهم، وهنا تكمن أهمية إدارة الوقت وضرورتها.[31]

ثانياـ متطلبات وخطوات تحقيق الإدارة الفعالة للوقت: يرى **فيرنر** أن سعي المدير لتحقيق الإدارة الفعالة للوقت يتطلب منه ما يلي:[32]

1ـ الالتزام: يجب على المدير أن يقتنع بأن الإدارة السيئة للوقت تعتبر أحد العادات القبيحة التي ينبغي عليه التخلص منها، وهذا ما يفرض عليه أن يكون ملتزما كليا بمتابعة الوقت وكيفية انقضائه داخل منظمته، عن طريق سعيه لتبني كافة الإجراءات والوسائل والأساليب التي تتيح له ذلك.

2ـ التخطيط: يعتبر التخطيط المفتاح الرئيسي لإدارة الوقت، إذ يجب على المدير أن يقتنع بضرورة التخطيط لكافة الأعمال داخل منظمته، وأن يبتعد عن العشوائية، فالتخطيط يساعد على التنفيذ الفعال، كما يوفر قاعدة يستند عليها المدير في المتابعة والتقويم، وهو بذلك أساسي في مختلف المستويات الإدارية.

3ـ التحليل: إن المدير غير مطالب فقط بالالتزام بمتابعة الوقت، بل عليه أن يحلل كيف ينقضي، وذلك من أجل أن يحدد ما هو فعال ويسعى للمحافظة عليه وتدعيمه، وما فيه هدر للوقت ويسعى للتخلص منه.

4ـ المتابعة وإعادة التحليل: مهما كانت الخطة جيدة فإنها لن تنجح إذا لم يصاحبها متابعة مستمرة من قبل المدير تحدد كيفية تنفيذها، وتقضي على المشكلات التي تصاحب ذلك.

كما يرى **فيرنر** انطلاقا مما سبق أن الإدارة الفعالة للوقت تعد عملية مستمرة، يمكن تجزئتها إلى العمليات الآتية:[33]

ــ التعرف على كيفية قضاء الوقت باستخدام سجلات الوقت المساعدة على تحصيل المعلومات الدقيقة.

ــ تحليل سجلات الوقت للتعرف على الأنشطة الفعالة والمحافظة عليها، والأنشطة التي تأخذ الكثير من الوقت بدون أن تسهم في تحقيق نتائج تتناسب مع ما أنفق عليها من وقت.

ــ التقييم الذاتي، مما يتطلب من المدير تحديد ما يستطيع القيام به، وما هو مطلوب منه لتحقيق الأهداف.

ــ تحديد الأهداف على اختلاف مستوياتها وتقسيمها إلى أولويات حسب أهميتها.

ــ إعداد خطط عمل مدروسة ومفصلة تكون مدونة ومعلومة لتحقيق الأهداف السابقة.

ــ تنفيذ خطط العمل المرسومة وفق الجداول الزمنية المحددة لها.

ــ معرفة مضيعات الوقت وتبني أساليب وحلول ملائمة للقضاء عليها.

ــ المتابعة المستمرة وإعادة التحليل وذلك بهدف التطوير.

كما أن تحقيق الإدارة الفعالة للوقت يتطلب من المدير بالإضافة إلى ما سبق الاعتماد على الأساليب الإدارية الداعمة لها مثل: الإدارة بالأهداف، الإدارة بالتفويض، إدارة الاجتماعات، إدارة المكالمات الهاتفية والزيارات المفاجئة...الخ.

ثالثاــ التغيير أساس تحقيق المدير للإدارة الفعالة للوقت: تشير دراسة إلى أن متوسط الوقت الضائع في اليوم بالنسبة للمنظمة هو ثلاث ساعات يهدرها المدير في أنشطة لا يجلب منها أي عائد، مثل: الإسهاب في المكالمات الهاتفية بدون فائدة، الاجتماعات غير المفيدة، حجز المرؤوسين في مكاتب عملهم دون الحاجة إلى ذلك...الخ[34]، وتخيل معي كم هي التكلفة الباهظة التي تدفعها المنظمة جراء هذه الساعات الضائعة سنويا، وتخيل ماذا كانت لتستفيد لو أن المديرين استخدموها بفعالية أكبر.

إن فعالية المدير في بيئة الأعمال المعاصرة أصبحت تقاس بمعايير عديدة أهمها القدرة على إدارة الوقت، سواء كان ذلك وقته هو داخل العمل، أو إدارته لوقت العاملين معه، وفي هذا الصدد يقول **بيتر دروكر**: «إدارة الوقت تعني إدارة الذات، ومن لا يستطيع إدارة وقته لا يستطيع إدارة أي شيء آخر»[35].

إن الأساس الذي يحكم قدرة المدير على إدارة الوقت ثقافي بالدرجة الأولى ويتمثل في اعتقاداته التي تحدد مدى إيمانه بقدرته على الرقابة والتحكم في الأشياء المهمة في عمله، والتي يعد الوقت أهمها على الإطلاق، وفي هذا الصدد نجد أن المديرين تحكمهم أحد الاعتقادات الخمسة الموضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): اعتقادات المدير حول قدرته على السيطرة على الأشياء المهمة

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
أستطيع السيطرة والرقابة على كل الأشياء المهمة في العمل.	أستطيع السيطرة والرقابة على غالبية الأشياء المهمة في العمل.	أستطيع السيطرة والرقابة على بعض ما هو مهم في عملي.	أستطيع السيطرة والرقابة على عدد قيل جدا من الأشياء المهمة في عملي.	لا أستطيع السيطرة والرقابة على أي شيء ذي أهمية في عملي.

المصدر:السيد عليوة، "إدارة الوقت والأزمات والإدارة بالأزمات"، دار الأمين، القاهرة، 2003، ص:12.

إن الوقت لا يتكيف، والبقاء للذي يستطيع العمل فيه أكثر، والمدير كلما اقتربت اعتقاداته من النمط الموضح في العمود (1) من الجدول السابق كلما كان فعالا أكثر. والمديرون الذين تحكمهم الاعتقادات الموضحة في الأعمدة (3)،(4)،(5) بحاجة إلى تغييرها إذا أرادوا الاستمرار والعطاء، يجب عليهم أن يعلنوا الحرب على عاداتهم التي تبرز عدم قدرتهم في السيطرة على الوقت، يجب أن يسعوا إلى تغييرها بكل جد وحزم لأنها لن تنعكس على أدائهم فقط، بل تستمر لتنعكس على أداء مرؤوسيهم، وبالتالي ستؤثر سلبا على الأداء العام للمنظمة ككل، فالمدير إذا كان لا يتحكم في الأشياء المهمة في عمله –والوقت أولها– فهذا يعني أن المنظمة لا تتحكم في مواردها، وبالتالي فهي بعيدة كل البعد عن تحقيق الكفاءة والفعالية. إن التغيير فعلا صعب وخصوصا تغيير العادات والاعتقادات لكونها أساس الثقافة التنظيمية، لكنه غير مستحيل، بل ضروري للمدير في بيئة الأعمال اليوم، وفي هذا الصدد يقول **تشرتشل:** «إذا أردت أن تتطور فعليك أن تتغير، وإذا أردت أن تصل إلى أعلى درجات التطور فعليك أن تتغير باستمرار»[36].

إن التغيير المطلوب هو الذي يسهم في زيادة فعالية المدير في إدارة الوقت، ويجعله يستفيد من أبعاده الثلاث بأعلى فعالية ممكنة في مجالات العمل التي تحقق أعلى قيمة مضافة، فالوقت الماضي يعد مصدرا للخبرة والمعرفة والدروس التي يستفيد منها المدير من خلال تحليله للمواقف التي مر بها وتقييمه لفعالية القرارات التي اتخذها في تلك المواقف وما تحقق عنها من نتائج، والأصل أن المدير

الفعال لا يكرر أخطاءه، بل يعمل على تعظيم فرص التعلم منها، لذا نجد أن إدارة الوقت تبدأ من خلال سعي المدير إلى تطوير نظم وتقنيات تسجيل الماضي للاستفادة منه وجعله سلّما للتطور، أما الوقت الحاضر فهو المصدر الأساسي لإنتاج المعلومة الدالة على الأداء الفعلي ومدى توافقه مع الأداء المستهدف، حيث يُمكّن المدير من تحليل فجوات الأداء ويعمل على سعيه لعلاجها أولا بأول، ويأتي وقت المستقبل بالنسبة للمدير فيبني من خلاله توقعات النمو والتطور، ويسعى إلى إعداد اللازم لتحويله إلى واقع فعلي.[37]

خاتمة:

يعد المدير مركز اتخاذ القرار في المنظمة وموزع الموارد داخلها، الأمر الذي يجعل فعاليتها تتحدد انطلاقا من عمل المديرين داخلها وقدرتهم على فهم البيئة وظروف العمل وتحقيق التكيف الأمثل معها. إن التغيير اليوم صار ضرورة أساسية لجميع المنظمات، فالمنظمات الرائدة يجب عليها أن تتغير لتحافظ على مكانتها وتطور قدراتها، والمتعثرة منها يجب عليها أن تتغير لتحقق شروط البقاء والاستمرار، ومن هنا يمكن القول أن إحداث التغيير والسعي لتفعيله يعد من أساسيات عمل المدير المعاصر.

ومن متطلبات التغيير في بيئة الأعمال المعاصرة ضرورة زيادة اهتمام المدير بمختلف مستوياته بالوقت باعتباره موردا خاصا فهو لا يباع، ولا يستأجر، ولا يدخر، كما لا يمكن إحلاله أو توقيفه تمتلكه كل المنظمات بالتساوي، لكن الناجحة منها من تستطيع تحقيق الأفضل خلاله، وهنا تظهر أهمية المدير ودوره في تحقيق الإدارة الفعالة للوقت باعتباره الموجه وصاحب السلطة داخل المنظمة، ومتى ما أدرك المدير هذه الفكرة وآمن بضرورة الكفاح من أجل استغلال الوقت فهو يسير في الطريق الصحيح نحو النجاح.

إن إدارة الوقت تبدو للوهلة الأولى فكرة بسيطة لكن في الحقيقة هي عكس ذلك، فتضييع الوقت فعلا أمر لا يستحق العناء لكن محاولة إدارته والتحكم فيه نشاط معقد يحتاج من المدير إرادة ورغبة أكيدة في التغيير، بالإضافة إلى تبني منهجية خاصة تقوم على التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة على وقت العمل ومختلف الأنشطة التي تتم داخله، وهنا تظهر مهارة وخبرة المدير ومدى قدرته على العمل وفقا للأهداف والأولويات.

إن الفلسفة الحقيقية للإدارة الفعالة للوقت تتحقق من خلال سعي المدير لفعل الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة، وهذا ما يتطلب منه التفكير في أي عمل قبل الشروع في تنفيذه وأن يكون التخطيط والعمل من خلال الآخرين بواسطة التفويض سلاحه، وهذا لن يتحقق إلى إذا كانت معتقدات المدير تتوافق مع ما سبق ومن هنا يظهر نوع التغيير المطلوب، إنه تغيير ثقافي بالدرجة الأولى يكون في القيم والمعتقدات التي يؤمن بها المدير لجعلها تدعم أهمية الوقت وتدعو إلى تبني كافة السبل والأساليب التي تسهم في تحقيق الإدارة الفعالة له .

الهوامش:

[1] – حسين حريم، "**مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة**"، در الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص: 31–32، بتصرف.

[2]- SCHEID jean-claude, **" les grands auteurs en organisation"**, DUNOD , Paris , 1990 , p : 11.

[3] – محمد فريد الصحن وسعيد محمد المصري، "**إدارة الأعمال**"، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 1998، ص: 88.

[4] – عبد السلام أبو قحف، "**أساسيات الإدارة**"، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 1995، ص: 90.

[55]- ALEXANDER roy, **"commonsense time management"**, AMACOM, Newyork, 1992, p: 69.

[6] – محسن أحمد الخضيري، "**الإدارة التنافسية للوقت**"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000، ص: 6–7.

[7] – محمد أحمد عبد الجواد، "**كيف تدير وقتك بفعالية**"، دار البشير للثقافة والعلوم، طنطا، 2000، ص: 62.

[8] – خليفة مصطفى أبو عاشور والمعتصم بالله سليمان الحوارنة، "**دور الإدارة المدرسية في إدارة الوقت في مدارس محافظة اربد (الأردن)**"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (3)، العدد(3)، اربد، سبتمبر 2002، ص: 38.

[9] – يوسف القرضاوي، "**الوقت في حياة المسلم**"، الطبعة السابعة، مؤسسة الرسالة، بيروت، 1997، ص: 10.

[10] – سعيدة قاسم شاوش، "**اتجاهات معاصرة في مجال الأعمال لتحقيق الميزة التنافسية**"، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2006، ص: 86.

[11] – محمد الصيرفي، "**إدارة الوقت**"، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2007، ص: 13.

[12]- MASSIE josephl, **"essentials of management"**, prentice-hall inc , Newjersey, 1987, p: 95.

[13]- FERNER jole, **"successful time management"**, john wiley and sons, Newyork, 1980, p: 12.

[14] – عماد صليبا معايعه، "**إدارة الوقت**"، المكتبة الوطنية، عمان، 1991، ص: 11.

[15] – سليمان عبيدات ومحمود علي الكيلاني، "**كيفية إدارة الوقت لدى مديري الإنتاج في الشركات الصناعية المساهمة بالأردن**"، مجلة دراسات في العلوم الإدارية، المجلد(33)، العدد(1)، عمان، 2006، ص: 114.

[16]– فهمي خليفة الفهداوي وخالد أحمد الصرايرة، "**انعكاسات العلاقة بين منظومة العمليات الإدارية وتطوير إدارة الوقت: دراسة ميدانية في جامعة مؤتة**"، أبحاث اليرموك، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة اليرموك، 2004، ص: 2294.

[17]– ميريل دوقلاس ودونا دوقلاس، "**إدارة الوقت**"، ترجمة: محمد وحيد المنطاوي، مؤسسة رؤية للنشر والتوزيع، المعمورة، 2008، ص: 33-34.

[18]– ياسين خلف السحيمات، "**إدارة الوقت ومعيقات استخدامه من وجهة نظر العاملين في الأجهزة الإدارية الخدمية بمحافظة الكرك**"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (20)، العدد (4)، 2005، ص: 140.

[19]– ميريل دوقلاس ودونا دوقلاس، مرجع سبق ذكره، ص: 32–33، بتصرف.

[20]– تحسين احمد الطراونة وسليمان احمد اللوزي، "**إدارة الوقت: دراسة استطلاعية**"، مؤتة للبحوث والدراسات، المجلد (11)، العدد (4)، 1996، ص:59.

[21]– بشير محمد عربيات، "**واقع إدارة الوقت لدى موظفي وزارة التربية والتعليم في الأردن**"، دراسات، العلوم التربوية، المجلد(28)، العدد(1)، جامعة البلقاء التطبيقية، 2001، ص: 17.

[22]– محمد أحمد الطراونة، "**إدارة الوقت والأداء الوظيفي: دراسة تحليلية مقارنة**"، مؤتة للدراسات والبحوث، الجلد(17)، العدد(1)، 2002، ص: 70.

[23]– نادر أحمد أبو شيحة ومحمد قاسم القريوتي، "**إدارة الوقت في الأجهزة الحكومية بالمملكة الأردنية الهاشمية**"، دراسات، المجلد(20)، العدد(1)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1993، ص: 106–107.

[24]– نفس المرجع السابق، ص: 107–109.

[25]– ورن شيليت، "**دليل المدير لإدارة فعالة للوقت**"، سلسلة إدارة الوقت، تحرير: دايل تيمب، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص: 415.

[26]– محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 18.

[27]– نادر احمد أبوشيحة ومحمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 99–100.

[28]– ديل رودا بارجر، "**الإدارة الذاتية: المفتاح لإدارة وقتك**"، سلسلة إدارة الوقت، تحرير: دايل تيمب، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، مرجع سبق ذكره، ص: 493.

[29]– خالد بن عبد الرحمان الجريسي، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

[30]– جورج لابوفيتر ولويد بيرد، "**إدارة الوقت: النظر إلى الساعة بايجابية**"، سلسلة إدارة الوقت، تحرير: دايل تيمب، ترجمة: وليد عبد اللطيف هوانة، مرجع سبق ذكره، ص: 123.

[31]– نادر أحمد ابو شيخة ومحمد قاسم القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص: 100.

[32]- FERNER jole, op.cit, p: 12.

[33]- ibid, p : 12-13.

[34]– بسيوني محمد البرادعي، "**مهارات إدارة وتنظيم الوقت**"، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص: 28.

[35]- DRUCKER peter, **"the effective executive"** , Haper and Raw, Newyork, 1967, p: 25.

[36]– رعد حسن الصرن، "**فن وعلم إدارة الوقت**"، الجزء الأول، دار الرضا للنشر والتوزيع، دمشق، 2000، ص: 9.

[37]– على السلمي، "**إدارة التميز**"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 191.